

# 組織風土改革への再チャレンジ

ならコープ  
—「本音」に直面したトップの決意

ならコープでは、八九年から管理職の「マネジメント研修」として、年一回数名の組革研派遣を続けてきました。ちょうどその頃、相次ぐ大手スーパーなどの進出による市場競争の激化に巻き込まれ、九九年からは業績不振に陥りました。

これをくい止め、経営再建と業績向上を図るべく『人と組織の変革』に迫られていました。これまでの組革研参加によって、組合員への依存、競争に立ち向かう仕組みの不在、自分中心病、

ほこね

伊豆高原

そして

第2巻9号<sup>07</sup>年<sub>4</sub>月/組織革新研究会・会報

■組織風土改革への再チャレンジ  
ならコープ  
—「本音」に直面したトップの決意①

無店舗運営部 高塚克則

営業推進部 宮高達也

専務理事 森 宏之

■変革への火をつけろ！

昭和電工「自由創造チーム」

—試行錯誤の中の六人の挑戦……⑤

熱交換器事業部 橋本武典

アルミニウム事業企画室 青木史郎

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

覚悟をもってやり切らせる

無店舗運営部長 高塚克則

○五年、当時桜井支所長（無店舗事業の配送センター）であった私は、組革研にリーダー参加しました。メンバーも全員ならコープの人間です。このときの体験が、自分が大きく変わる転機となったのです。

それまで自分は絶対に感情を表に出さない人間だと思ってきました。ところが、あんなにもこみ上げてくるものを抑えられないのかと驚くような体験をしたのです。

組革研二日目、あるメンバーが足を引きずりながら歩いている姿が目に見えび込んできました。上期で業績が悪かったので、下期で挽回しようと、現地調査で歩き回っている。その必死さは遠目にも伝わってきて、胸が熱くなりました。

最終夜の対決でも、ブロックリーダーが「休憩を入れるか」と割り入ってくるほど、メンバーたちは熱くなっていました。

「熱が冷めてしまう、続けさせてください！」。白熱した議論は朝まで続きました。集合時間となり、私は先にテントで待つていました。坂の向こうに彼らの姿が見えました。まだ興奮醒めやらぬ声がだんだん近づいてきます。また突然、熱いものがこみ上げてきました。

最後のパーティで車座になって酒を酌み交わしていると、いきなり例のメンバーが口火を切りました。「申しわけない、頑張ったけど下期も完走できなかった。チームの足を引っ張ってしまった。情けなくて情けなくて」。もう、我慢できませんでした。最後の最後まで力をふり絞ってやりきる。別の事業所というところもありましたが、今まで彼らのそんな姿を見たことがありませんでした。みんなが涙を流していました。

今でも組革研で鮮明に覚えている場面があります。ブロック

リーダーが、×打ちの評価基準を「現場の事実で確認したことではない」と出した時のことです。「メンバーは現場で一生懸命に調べている。それを見てもいない人間がどうして現場で確認していないと評価できるのか。こんな×打ちはおかしい!」。私は思わず反論しました。すると「下期で業績を上げられなかったとき、おまえはこのチームの責任をとれるのか!」。大声で叱責されました。よくよく考えると自信が揺らいできました。「私が妨げになっているかもしれない」と。業績を上げるための別の評価基準は、私には何もなかったのです。「ブロックリーダーは、部下を軽視していたのではない。部下が業績を上げるために覚悟して言っていたんだ」と、その重みを知りました。

今まで、よかれと思ってやっていたことが、実は成長の芽を摘んでいたのかもしれないと気づかされました。

組革新研から戻ると、上期の共済(加入斡旋)の取り組みの納期が迫っていました。最終週に三人のリーダーが私に言ってきた

した。「目標を達成できてない配達員がいます。食堂で泣いているパートさんもいます。もう限界です。我々は彼らに同行して助けるか、配達を代行して時間を与え、彼らの業績を伸ばさせたいのです」。一瞬、私は迷いました。しかし、「なぜ手助けをするのですか。自力で達成できたという自信と喜びを奪うことになるのですよ。その覚悟があつての提案ですか。残りの二日間で、配達をしながら自力で目標を達成させることのほうが大事です」と突っぱねていました。

翌日も、三人はやって来ました。またも同じ申し出に「自分の満足のためにやろうとしているのではないか? 部下のためか?」、そして「彼らにやり切らせることがリーダーの役割です」と彼らに明言しました。

そして最終日には、全員達成ではありませんでしたが、支所目標を達成しました。あるメンバーが言いました。「支所長はリーダーに、配達同行や代行はさせない、と言ってくださったんですね! 自分で達成できて、

すぐくうれしい」。その時、初めてよかったと思いました。

○六年に異動した現場でも「任せる」ことを意識しています。すると思いも及ばぬ提案が返っ

てきます。「この課題は、期日を二週間前倒しにしてください。その二週間を次の課題達成の準備期間に当てたいのです」などと、です。

## 自分で考え、仕事を自分のものに

営業推進部長 宮高達也

私は銀行から、ならコープに転職しました。業績第一主義だった私は、部下からはずいぶん厳しく映ったと思います。目標を達成できなかったら、「こんな私たちで、こういうやりかたでやってくれ」と細かく指示を出していました。部下が成長するためにはそれが必要であり、これが強いリーダーシップであると信じていました。ときには怒ったり責めることもありましたが。部下は何も意見を言わず、なかなか立ちしなない状態がつづき、私もしんどい思いをしていたのです。

○四年、高田支所長への異動が決まり、着任の二週間前に組革新研にリーダー参加しました。会期中はメンバーに「かま

過ぎ」という弱点を突かれ続けました。「自分たちで気づけば、動き出す。その後は動きが早いから」と言われても、意味がまったくわかりませんでした。そんな状況でしたが、キャンペーンリーダーの言葉は心に刻まれました。「部下はあなたが思っている以上のすごい力を持っている。それを信じなさい」。

職場に帰って、とにかくやり始めました。高田に着任した日の朝礼で話しました。「ここは六支所のなかで最下位の成績です。みなさんの力を変えましょう。折しも、近くに郊外型大規模スーパーがオープンすることになっていきます。負けたら職場がなくなります。職場を守るためにもみんなで競合を向かい打

「ちましよう」。シーンと無反応でした。今さら巨大スパーに勝てるはずがないと、はなからあきらめていたようでした。長年、業績が悪かったので、負けることに慣れてしまっていたのです。

私は、今までのように先頭で指揮をとるのをきっぱり止め、担当者任せにすることにしました。＼指示しない＼のは大変でした。イライラしてエネルギーを消耗しました。「違うよ!」と、何度も言葉が出かかりましたが、必死で飲み込みました。自分間違っていると感じるまで見守ろうと。

そうして、「組合員さんの参加意欲がわいて、楽しいものは何か?」と始まった企画は徐々に仕組みができあがり、五月の朝礼で発表できるまでになりました。「皆さんのアイデアから『わくわく3』ができあがりました。みんなでやりましょう!」それは注文書に差し込んだアンケート用紙に、好きな数字を三つ書いてもらい、当たれば賞品が当たるというものでした。無店舗の強みは、なんといつてもフェイス・ツー・フェイス

のコミュニケーション”です。配達担当者は「楽しい企画があるので、ぜひ参加してください。周りの方にも知らせてください」と手づくりのチラシを配り、組合員さんの希望を聞いて賞品を決定していました。「今度はこの数字が当たると思っています。僕を信じてこれにしてみませんか」

など、口下手だった担当者も会話が弾み、自信が生まれたようでした。『わくわく3』は、組合員さんとの信頼を深めるツールとして、大いに活躍し始めたのです。

こうして、利用人数は六月半月で前年比一一二%ちかくも上昇。低迷していた業績を一気に引き上げる結果となりました。その成果は、同上期(九月)の締めで共済も目標を達成するという、うれしい副産物まで生んでくれたのです。担当者の意見を吸い上げるのが習慣になると、もうアイデアの嵐です。共同購入で実施された『買えば買うほどおとく度が増すキャンペーン』、北部支所での『仲間づくりあぼ方式』などなどです。

私も、みんなで一つの目標に向かつてつくり上げる楽しさを学びました。今では、メンバーやパートさんからもアドバイスをもらえるようになりました。気さくに話しかけてきてくれる

のです。誰もが業績、仕事というものを、自分の問題として考えてくれるようになりました。単に「生き残る」のではなく、「勝ち残るんだ」という強い風土ができたと思います。

\*\*\*\*\*

無店舗部門で組革研体験が職場展開されるいっぽう、店舗部門では赤字が続いていました。低迷している店舗事業を何とかしたいと、今年一月、専務理事の森宏之氏は、自らチームリーダーとなり、同生

協の本部・商品部十名からなるメンバー(チーム参加)を率いて、組革研に参加しました。そこで森氏が直面したのは、それまで無店舗部門で感じていた手応えとは正反対の本部の実態でした。

## 「人」を大事にする組織へと

専務理事 森 宏之

○三年一月の組革研に参加した生協のトップ(理事長、専務理事)ミーティングで、「トップである私こそが『組織風土改革』の先頭に立たねば」と、決意を新たにしました。

のもの、私の責任でした。このままでは組合員から必要とされなくなるという危機意識に震えました。私自らを変え、部下と組織を変えることこそが責務と認識したのです。

専務理事就任以来『改革』を唱えてきたものの、「やってもやらなくてもいっしょ」という安易な組織体質は、トップ自ら

○三年から組革研へのリーダー・チーム同時参加を重ねた結果、職場には著しい成果が見られるようになりました。なかで

も無店舗部門は、業績も向上。「組織改革はうまくすすんでい

る」という手応えを感じていました。

「組織改革はうまくすすんでい

る」という手応えを感じていま

した。そこで未だ明るい兆しが見えない店舗事業の建て直しのために、本部・商品部の十名を率い、私自身がリーダーとなり参加したので。トップ自らが行くか

らには、何らかの成果を生まなければ。組織を変えるための本

当のところを掴んで帰ることができなければ、身を引くしかない、という決死の覚悟でした。

今までは、みんなとていねいに協議して、一月に決めた組織機構の内容に変更と刷新を加えていきました。職員が力いっぱい、自由に動ける「ならコープ」

四日目の「体験をギュッとつかむ」ミーティングではテーマを変えて、「自分がおかしいと思

った『職場の状況をありありと本音で描く』にしました。数時間後に貼り出された内容を見て、

私は言葉を失いました。自分が認識していた組織とは全く違う

実体が、ありありと露呈されていたからです。

そこには、「仕事がおもしろくない。職場に行きたくない。仕事に自信を失っている。自分

たちが尊重されていない、軽視された存在に感じる。先行きが

不安だ」という彼らの悲鳴が渦

巻いてました。

メンバーは平均年齢四十六歳。今までまじめに働いてきて、これから組織を背負っていかなければならぬ人間ばかりです。管理職にこそ就いていないものの、それぞれが大事な役割を担っているはずでした。それなのに、すでに自分の役割は終わつたかのように、夢を持っていないのです。こんな気持ちでは、

本来の力を出せるはずがありません。

今までは職場で職員の暗い顔を見ると「なんでもっと頑張らな

# 変革への火を付けろ！

## 昭和電工「自由創造チーム」 —試行錯誤の中の6人の挑戦

○六年から昭和電工グループでは、○八年までの連結中期経営計画「プロジェクト・パッション」が開始しました。スローガンには、「熱と力を糾合し、変革への挑戦を！」と記されています。

これを控えた○五年十月、アルミニウム事業部門で、六人のメンバーによる「自由創造チーム」が産声をあげました。「自由に創造的に、将来の夢を実現しようとするチームです。アルミニウム押出材、熱交換器などを取り扱う同事業部門には約三三〇〇人の従業員がいます。「ここに変革を巻き起こせ！」という一大ミッションを背負って、六人の手探りの活動が始まりました。

昨年二月から組革研に個別に参加し、各々がこの活動に生かしてきました。しかし、一年間の活動を経て暗礁に乗り上げ、悩んでいるときに、あの「伊豆高原」の地で突破口を見いだそうと、S-20運営のVIP担当として今年二月の組革研に再度参加し、変革への原体験がくり広げられている現場でミーティ

ングを行いました。

### 夢の波紋を巻き起こせ

橋本武典  
熱交換器事業部  
チーム・リーダー

「自由創造チーム」創設に当たって、私は人選を任せました。アルミニウム事業部門では、各事業部が独自に事業を推進しています。このため事業部の最適化はすすんだのですが、反面、事業部を越えた新しい事業が生まれにくいという弊害も感じていました。

横の連携が図れ、各部門の情報が入手できる垣根のない集団にして、「弾けた発想」を生みたい。そんな願いで、技術担当の私のほかは、企画、マーケティング、経理、人事担当と、ボーダレスにメンバーを選びました。こうして、アルミニウム事業部門に上昇気流を巻き起こす「火付け役」を結成したのです。「プロジェクト・パッション」において同事業部門が掲げた『新たな技術・製品・事業の創出』その実現に向けて、「自由に何でもできる、何にでもトラ

イしよう！」と奮起しました。○五年十二月末にキックオフ。翌一月には『自由創造マガジン』を創刊。二月には社内LAN上で情報を公開し、誰でもいつでも参加できる『自由創造チームフォーラム』をオープンしました。

さらに通用門に投稿ポストを設置。新製品の開発を目標に、「将来、どんなものがあつたら便利ですか？」と社内アンケートを実施すると、たちまち七〇〇件ちかくの「夢」が届きました。さつそくそれらを具現化する活動にとりかかり、例えば、『涼しい大小屋』というアイデアに対し、社内の熱設計の専門家による講演会を開催。また従業員の家族を対象に事業所見学会を実施してきました。

しかし一年をふり返ったとき、疑問が浮かび上がってきました。「本来のミッションからぶれているのでは？」と。また、各々が組革研に参加して「調べきる、闘いきる、やりきる」五日間を体験すると、「我々はやりきれない」という消化不良感が芽生えてきたのです。「自由創造チ

ームは今後どうあるべきか、ギョツとつかみたい」。真剣に議論しきる必要に迫られました。組革研リーダー体験者からのアドバイスもあり、「自由創造チーム」メンバーがVIP担当として参加し、組革研の緊迫した現場に身を置いて、ミーティングすることになりました。

まず、『一年間のふり返り』から始めると、「自由であることの厳しさ」「自分を安全地帯に置いていた」「他人の意識を変えることの大変さ」「時間外の活動だと思いついていた」など、それぞれの苦悩が浮かび上がってきました。次に『アルミニウム事業部門のあるべき姿』『今後の目標』へとテーマを変え、個で考えて書き出し、一覧一望して、全で議論していきました。

その間、全体ミーティングにも参加させていただき、キャンパスリーダーのお話しに耳を傾けています。すると「この視点がある」と的確な指摘となつて心に響き、私たちは何度も軌道修正することができました。『二〇二〇年に私たちはどうな

りたいか、目的地を描く』という答に到達し、最終日の全体ミーティングを迎えました。テントの中は、徹夜で対決しきった組研参加メンバーたちの気迫に満ちています。圧倒されました。まだまだ甘かった。私たちにはまだ温度差が残っていて、「一つになりきった」という手応えを掴めてなかったのです。

組研から戻り、全員が改めてミッションの重みを噛み締めています。ようやくそれぞれが互いに刺激し合える仲間になった気がします。そして『二〇二〇年の目的地を描く』作業に、真剣に取り組み始めました。まず、私たちの「目的地」を全従業員に投げかけ、そこから全員で固めていきます。「夢」という大きな波を巻き起こしていくために。

## 仕事の壁を取り払って

青木史郎

アルミニウム事業企画室  
兼技術センター  
スタッフマネージャー

組研にVIP担当で行く前  
私の中には「自由創造チームの

仕事は、自分にとって優先順位が低かった」という後悔がありました。「逃げ」られる状況なかで、他のメンバーに頼っていたのです。

全体ミーティングは、一年前にメンバー参加した時とは全く違うインパクトで、キャンパスリーダーのお話が心に響いてきました。なかでも、「対象」にこだわってきたつもりが、自分が「対象の三角形」の頂点にいないことに気づかされたときは、ショックを覚えました。

事業企画室で押出・機能材事業部の企画担当という立場のせいか、仕事を傍観していたのです。自分自身が事業部の所属ではないので、仕事への関わりが薄くても許されると思込んでおり、かつて事業部長から「仲間としてやるのなら、自分の問題として取り組め！」と叱責を受けたことがよみがえってきました。

仕事は入り込んだら際限がないはずなのに、「これは私の仕事かそうでないか」と壁をつくって、自分を安全地帯に置いていたのです。傍観者になってい

た自分。現業だけではありません。自由創造チームの活動に關しても、私は同じスタンスだったのです。

「対象の三角形」の頂点に自分が立っていれば、自分は部外者にはなりえません。「自分がやらなくてだめだ。自分がやってみよう」と決意しました。

組研から職場に戻ると、さっそく月曜日から行動に移し、『新たな技術・製品・事業の創出』という一大方針の具現化に向けて、新しいことを事業部横断的に行うことになりました。各事業部に定着している「縦割り」を覆して。私が兼任する技術センターには、自由創造チームのメンバーもいます。そのメンバーと一緒に呼びかけました。「お客様に向けて、アルミニウム事業部門共通でPR会を開催しましょう。事業部の壁を越えて情報交換するために、各事業部から営業担当者を出席させてください！」。

こうして壁をはずしたとき、私のなかにも優先順位がなくなりました。現業も自由創造チームも、全てが私の仕事なのです。

## 「変革」への原体験 組織革新研究会

会期 5日間  
(いずれも火・土曜)

第15回 07年

第415回 5月22日～26日

第416回 6月12日～16日

第417回 6月26日～30日

第418回 7月10日～14日

第419回 9月4日～8日

第420回 10月16日～20日

第421回 11月13日～17日

08年

第422回 1月22日～26日

第423回 2月12日～16日

第424回 3月11日～15日

会場 伊豆高原セミナーハウス  
(静岡県伊東市)

組織革新研究会・会報  
「はこね」そして伊豆高原(©)

第二巻九号(〇七年四月)

発行日 二〇〇七年四月一日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇〇〇一四

東京都千代田区永田町二・二〇・二一  
(TEL) 〇三・三五八二・一一二一  
(FAX) 〇三・三五八一・一一二六